

科立特管理书系

现场管理与5S

(修订版)

北京科立特管理咨询有限公司 编



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

科立特管理书系

现场管理与 5S

(修订版)

北京科立特管理咨询有限公司 编

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

现场管理与 5S/北京科立特管理咨询有限公司编. —2 版.
北京:中国计量出版社, 2004.6

(科立特管理书系)

ISBN 7-5026-1957-7

I. 现… II. 北… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031199 号

内 容 提 要

本书联系企业实际,采用图文并茂的形式,深入浅出、系统全面地介绍了企业现场管理的意义和方法,并着重介绍了用于现场管理的 5S(整理、整顿、清扫、清洁、自律)方法,包括 5S 的基本内容、实施步骤、方法和技巧,以及国内外开展现场管理和 5S 管理的经验和企业开展 5S 管理活动的检查表。对企业开展现场管理活动非常实用有效。

本书适用于企业各级领导和员工阅读,也可作为企业开展 5S 管理活动,提高现场管理水平的培训教材。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850 mm×1168 mm 32 开本 印张 9.875 字数 182 千字

2007 年 5 月·第 2 版·第 6 次印刷

*

印数 16 001—18 000

定价: 22.00 元

序 言

进入 21 世纪，我国经济和人民生活确实发生了很多令人欣喜的变化。说起质量管理大规模、全面地进入我国是 20 世纪 70 年代末的事，一晃也 20 余年过去了。这 20 多年来，全球经济一体化的快速进展，信息产业的崛起，国际社会正以数倍于过去的速度发展着。

静下心来想，我国企业质量管理到底在国际上处于什么水平？企业质量管理实践的现状如何？不觉中脊背感到一丝凉意。

几年前，我国一位著名的质量管理前辈在丹麦担任客座教授期间，买了个保温瓶。回到房间使用时发现水瓶的外壳也发热，立即去商场退换，换回来的水瓶依然不行。房东老太太对他说：“不要去买那些中国产的便宜货”。他不信那是中国的产品，回到房间仔细辨认，上面用汉语拼音明确地标着我我国某大城市一家著名保温瓶厂的名字。他回国后对我说，“作为中国人，尤其是从事了几十年质量管理研究和教学的人，我感到非常难受”。

无独有偶，前两天，一位研究生时期的同学在

美国做访问学者回国，她知道我是从事质量管理咨询的，一见面就抱怨，“国产货质量太差了。我买电饭锅，换了两次都出问题，后来超市的服务员一言不发，只用手指指电饭锅上‘Made in China’的字样，言下之意是对中国货的质量不能要求太高……”。虽然我不是那个电饭锅厂的厂长，但一种无名的责任感让我汗颜。

当然，这两个例子并不代表中国所有产品的质量状况，中国产的保温瓶和电饭锅并不都是这样低劣，也许是这两位国人的运气不佳。但当我为《现场管理与5S》书稿写序时，很自然地联想起这两件事情。同样是关于中国货，不同的时间，不同的产品，发生在不同的国度，也许是“偶然”，但这种“偶然”不得不使我们反思。

对一些企业来说，全面质量管理（TQC）似乎成了过去。近几年流行的ISO 9000质量管理体系认证确实也让一些企业耳目一新，预计我国通过认证的企业数量不久将会冲出亚洲，名列世界前茅。但我仍然担忧：我国企业的基础工作与发达国家的差距依然很大，许多具体工作还没有落到实处；定量把握工序中的因果关系对大部分企业还是天方夜谭；大部分新产品的策划过程与落后地区的农村决定种植什么作物没有多大区别（一些发达地区的农民已经开始对市场需求信息进行分析）；新产品试制中的随意性令人触目惊心；解决质量问题的思路

还天真地包含着大量的想当然。

稍稍能让我们感到欣慰的是，相当一批企业家已经开始探索采用不同的方式管理企业，在各自提高企业产业素质和管理水平的道路上勤奋地探索、努力地跋涉。

本书介绍了现场管理和 5S 的内容以及如何开展这些活动，为了能让班组长、工人都能够轻松地阅读，全书采用了通俗易懂的文体，通过图文并茂的形式，讲解了具体开展现场管理和 5S 时大量的原则、技巧和注意事项，是企业开展现场管理和 5S 活动的一本良好的参考书。

1. 在编写过程中，参考了大量有关现场管理和 5S 的资料，尤其是参考了拥有号称世界第一现场的日本企业的经验，所以，本书对我国的读者具有很强的启发性和实用性；

2. 本书改变了过去仅仅将现场理解为制造现场的局限性，将现场的概念拓展到办公室，还从制造过程延伸到所有能够产生附加值的地方；

3. 考虑到用简单的方式将复杂的问题说清楚，书中用了大量的漫画；这方面，本书做出一定的尝试；

4. 本书从现场具体环节着眼，为企业扎实地开展现场管理提供了详细的指导。

总之，本书对于那些决心从具体工作抓起，信奉“根深才能叶茂”的企业无疑能提供很好的参考和帮助。抓好现场管理，需要长期不懈的努力。开

展现场管理和 5S 活动对许多通过 ISO 9000 认证的企业也是一个深化、细化质量管理的契机。

在整个书稿的编写过程中，杜邦华佳化工有限公司给予了大力支持和帮助，对此，我们表示衷心的感谢！

张晓东

2001 年春于北京

再版前言

三年前，我们编写了《现场管理与 5S》一书，受到广大读者的认可，经多次追加印刷，至今，已有万余名读者拥有该书。

随着我公司咨询活动向各行各业拓展，企业的现场管理和 5S 的工作也在不断深入，企业对获取现场管理和 5S 方面的知识需求也在不断提高。为此，本版重点在以下几方面进行了充实和修改。

1. 进一步充实了整理和整顿的内容；
2. 增加了部分目视管理的内容；
3. 增加了开展 5S 活动常用的工具和方法；
4. 增加了 5S 活动的评价；
5. 增加了办公室的 5S。

经过以上充实和修改，虽较第一版内容更加完整，但持续改进仍是我们一贯的努力方向。所以，我们为了不断满足读者的要求，将不断推出《实践的目视管理》和《实践的质量管理》等“科立特管理书系”，以回报读者对我们的厚爱。

在本次修订过程中，正值北京“SARS”高峰时节，每天晚上，现场管理咨询部的王智魁部长在公司挑灯夜战的背影，此时还历历在目，在此，我向王智魁先生以及在本次修订出版工作中做了大量工作的同事们一并表示感谢！中国计量出版社刘宝

兰同志，对本书的编写提出了很多意见和建议，在此表示衷心谢意！

北京科立特管理咨询有限公司总经理 张晓东

2004 年春于北京

目 录

第一章 概 述	(1)
第一节 现场	(1)
一、现场的意义	(1)
二、现场的重要性	(4)
三、社会发展对企业现场的影响	(9)
四、对现场的要求	(11)
第二节 现场管理	(14)
一、现场管理的意义	(14)
二、现场管理的要点	(15)
第二章 现场管理	(19)
第一节 现场管理的范围和对象	(19)
第二节 现场管理的内容	(22)
一、创造良好的作业环境	(22)
二、消除不利因素	(25)
三、解决现场问题	(31)
四、建立合理有效的组织机构	(32)
第三节 培养人才	(34)
一、培养人才的意义和方法	(34)
二、在现场所必须具备的能力	(39)
三、现场技能	(41)

四、人才培养的方式	(44)
五、分层教育法	(46)
六、培养目标的制定和计划的实施 ..	(54)
七、个别指导	(59)
第四节 现场管理的步骤	(63)
一、对未来的憧憬和构想	(63)
二、准备工作	(67)
三、目标和计划	(69)
四、组织实施	(72)
第五节 现场管理要有团队精神	(74)
一、团队精神的意义	(74)
二、团队精神的因素	(77)
三、团队领导	(83)
四、团队之间的信息交流	(87)
第六节 现场管理的方法	(92)
一、作业标准化	(92)
二、作业指导书的内容和要求	(97)
三、作业指导书的编制	(99)
四、作业的指导	(103)
五、作业指导书的改进	(108)
六、目视管理	(116)
七、开展 5S 活动	(132)
第三章 整理、整顿、清扫	(135)
第一节 整理	(135)
一、整理的意义和目的	(135)
二、整理的方法	(136)

三、整理的内容	(148)
四、整理的实施	(156)
第二节 整顿	(162)
一、整顿的意义和目的	(162)
二、整顿的要求	(163)
三、整顿的推行方法	(174)
四、定置管理	(178)
第三节 清扫	(185)
一、清扫的意义和目的	(185)
二、清扫的步骤	(187)
 第四章 清洁、自律和追加的 S	(200)
第一节 清洁	(200)
一、清洁的意义和目的	(200)
二、清洁的实施方法	(200)
第二节 自律	(206)
一、自律的意义和目的	(206)
二、如何做到自律	(207)
三、培养“自律”的七种工具	(209)
第三节 追加的 S	(214)
一、重视安全 (safe)	(215)
二、服务意识 (service)	(217)
三、力求简单化 (simple)	(218)
四、注重仪表 (style)	(221)
五、让顾客满意 (satisfactory)	(222)
六、培养悟性 (sense)	(223)
七、保持微笑 (smile)	(224)

八、振奋精神 (spirit)	(225)
-----------------------	-------

第五章 5S 的实施	(227)
------------------	-------

第一节 上行下效, 5S 工作经常化	(227)
--------------------------	-------

一、领导身体力行	(227)
----------------	-------

二、常抓不懈	(228)
--------------	-------

三、宣传教育	(229)
--------------	-------

第二节 5S 的实施	(231)
------------------	-------

一、5S 与企业管理的关系	(231)
---------------------	-------

二、从 3S 开始	(235)
-----------------	-------

三、遵守规章	(235)
--------------	-------

四、避免重复劳动造成的浪费	(236)
---------------------	-------

五、作业场地合理安排利用	(240)
--------------------	-------

第三节 5S 的实施程序	(241)
--------------------	-------

第四节 实施 5S 的常用工具和方法	(248)
--------------------------	-------

一、红牌作战	(248)
--------------	-------

二、颜色管理	(250)
--------------	-------

三、建立三级检查制度	(251)
------------------	-------

四、目视管理	(257)
--------------	-------

五、制定 5S 责任	(257)
------------------	-------

六、其他常用方法	(258)
----------------	-------

第五节 5S 活动的评价	(263)
--------------------	-------

一、检查的频率	(263)
---------------	-------

二、设计评分表	(263)
---------------	-------

三、进行评分	(263)
--------------	-------

四、5S 评分计算	(263)
-----------------	-------

五、5S 活动奖惩	(272)
-----------------	-------

第六节 办公室 5S	(272)
一、办公室开展 5S 的必要性	(272)
二、办公室 5S 的活动要点	(273)
三、办公室开展 5S 活动的技巧	(276)
第七节 国内外企业现场管理中开展 5S 活动的介绍	(288)
一、日本	(288)
二、马来西亚	(290)
三、美国	(291)
四、中国	(292)
结束语	(295)
参考文献	(299)

第一章 概 述

当今社会,市场经济日益发展,市场竞争日趋激烈,产品和服务(以下统称为产品)的质量、生产成本和交货期已成为企业竞争成败的重要条件,稳定保持产品质量已日益成为企业在市场竞争中取胜的法宝。质优价廉的产品是在现场(设计现场、生产现场、销售现场等)形成和实现的,这已形成了共识。因此,卓越的产品质量必须通过对现场进行科学、细致的管理才能够实现。

第一节 现 场

一、现场的意义

【所谓现场,就是企业为顾客设计、生产和销售产品和服务以及与顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值,是企业经营活动最活跃的地方。】

企业经营活动就是策划、开发和制造出产品,并将其提供给顾客而获得利润。企业的这些活动,都是在各种现场进行的。

例如制造业,开发部门设计产品,生产部门制

造产品，销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。

开发部门为了开发出顾客满意的产品，需要了解顾客的需求，并要调查了解顾客的潜在需求。在产品开发的过程中，必须认真把握住顾客的需求，运用一系列的产品开发技术和设计手段，将对这些需求转化为产品的语言进行产品设计和试制，并反复地验证其是否满足了顾客的需求，然后再由生产部门进行批量生产，最后由销售部门销售给顾客并提供售前、售中和售后服务。



图1 现场是企业经营活动最活跃的地方

目前，在产品策划、开发和生产过程中，有些企业开始学习由各相关部门同时开展业务的所谓“并行工程”的作业方法，以缩短开发和生产周期，从而使产品迅速地占领市场。但不管怎么变化，我们所说的企业活动中的现场，都包括企业的策划现场、产品的开发现场、生产现场和销售现场。这些场所是企业开展主要活动的地方，或者说就是直接能够为企业创造出利润的场所。

虽然企业利润的大部分是在现场产生，但作为企业管理的中枢，企业中有些间接的职能部门对企业效益也同样起着非常重要的作用。

现场最大的特征，是通过产品的“卖”与“买”使企业和顾客共同受益。企业从中获取利润，顾客得到优质的产品和满意的服务。

企业在顾客心目中的印象如何，关键在于企业是否能为社会和顾客提供优良的产品。就顾客本身来说，他并不关心这个企业的领导是个什么样的人或该企业的资金、实力如何雄厚，顾客所关心的只是他们所购买的产品质量和价格如何。如果某顾客对所买的产品不满意，他就会对生产这个产品的企业产生不信任感，今后他也许就不会再买甚至劝阻别人不买这个企业的任何产品了，这也是现在许多企业实施名牌战略的主要原因之一。

企业要及时为顾客提供质量好的产品。当然，好的产品和服务还应具备有价格的竞争力，满足顾客的价格要求，这就需要企业不断地降低成本，而降低成本与现场管理也有着密不可分的关系。